

組織行動理論の展開

横 川 義 雄

- I 最近の企業規模の質的变化と組織行動
- II 情報産業とシステム行動化
- III 企業規模拡大組織の質的变化による行動の変更
 - (1) R.Likert の「組織の行動科学」
 - (2) J.Wilson の「組織の多様性と組織行動の変更」
- IV 組織行動変更の原則
 - (1) 組織行動のシステム化
 - (2) 組織科学と行動科学との相関性
 - (3) 組織行動変更の類型

I 最近の企業規模の質的变化と組織行動

最近になって、同一系列に属する企業または異種の企業に、いわゆる「企業集団」を形成する気運があらわれている。このように多数の企業がグループ化することによって、集団の力を結集し、企業目的を達成しようとするものが企画化されてきた。

しかもこの傾向は、現代産業社会の要求している「システム技術の開発」または「システム産業」の将来への適応化であるともいうことができる。このとき企業内部における経営管理上の諸問題が検討されなければならない。とくに経営方針の決定にともなう組織の変更、計画の変更、これに関連する意思決定のあり方など、新しい管理技術が当然必要となってくるものである。

そこで前述の「企業集団」の内容をみると、つぎのとおりである。

(1) 複合企業 (コングロマリット)

親会社と下請会社との契約内容から一步前進して、本来の企業と関連のある「業務企業」を包含したものである。

(2) プロジェクトチーム

組織の力を導入したものであって、異った専門的技術分野を結集した組織行動の力が、企業行動の源泉力となる「プロジェクトチーム」がつくられるのである。これはそれぞれ専門分野の協調による工事のシステム化をはかる「一括責任方式」を設け、設計—機械購入—工事—試運転などの業務内容をもつ方式のことである。この場合は、企業の組織の拡大となり、また質的变化をつくるものであるといふことができる。

(3) 複合コンビナート

通産省の産業構造審議会の「産業立地部会大規模工業基地委員会」では、鉄鋼、化学、電力または石油化学の単一コンビナートであったが、今後は異種原料による組み合わせコンビナートを考えるものである。従来各コンビナート間の相互の結合はなかったため、この異種のコンビナートの結合によって、新製品の開発、エネルギーの統一的利用などが、システム産業の体系の中で企画されている。いわゆる A の関連業務の流れと B の関連業務の流れとの結合とみることができる。

(4) 業務提携

現在我国の企業間の提携は、国際的にみられる複数企業の共同出資による共同会社の形態をみるだけであって、ほとんどの多くの場合は主として技術的結合を強調するものである。この場合企業間の全般的業務または部分的業務の提携が行われている。

具体的にいえば、(1)技術的提携、(2)生産的提携、(3)販売的提携などとなっている。しかしこの場合においては、当然企業者行動は組織行動の変更によって変化するという、経営管理上の課題となることはいうまでもない。

以上のほかに他の企業集団をみることができるが、これからは組織行動に「企業集団の管理」という側面が生じ、個々の企業の自律性と創造性を向上

しながら、しかも企業集団という活動に新しい管理技術を必要とし、この管理技術を組織的管理と人間的管理の両面にたって検討しなければならないと思う。

Ⅱ 情報産業とシステム行動化

われわれは、これからの情報社会の進歩発展に大きな期待をもっている。新しい企業活動において、経営組織の質的发展にともない、組織の中にある人間行動に管理的判断力や思考力、創造力をどのように与えるべきであるかがこれからの課題となる。人間の組織的行動を新しい考え方のもとに立ってみるとき、つぎのことが必要となってくる。

- (1) 情報の明確な入手
- (2) 企業の組織にどう変化を与えるかを予測しての情報の整理
- (3) 情報が組織の内にある人間の行動によって、より効果的行われのような組み替え。
- (4) 予測結果を企業者の意思決定の資料とすること。
- (5) 企業の内的外的環境の変化（制約条件）を考慮し、これに対応する組織行動を考える。

以上の(1)～(5)から、情報の入手（入力）と処理（出力）とは人間の組織行動におちつくものということができる。この一連の情報の流れをシステム化（体系化）することは、情報社会の近代的課題であるとともに、このための思考過程、行動過程は各科学（人文科学、自然科学、社会科学）の密接な連けいのもとに行なわれなければならない。

Ⅲ 企業規模拡大、組織の質的变化による行動の変更

現代産業経済社会の現在の動向、とくに情報産業の新しい動向のもとにあつて、経営管理の領域に組織行動変更という新しい手法が導入されてきた。

この手法をいま、「組織科学」と「行動科学」の側面から分析する。

(1) R. Likert の「組織の行動科学」

Likert は「人間組織の科学的方式としての企業活動は、人間組織のもつ能力、動機づけ、全般的効果によって、決定的影響をうけている」とのべている。

しかも経営管理の新しい手法として(a)組織論も科学的に分析され、(b)経営管理システムでの行動の科学的研究も同時に行なう必要があるとのべている。

組織はつねに変化している。その変化要因は組織の内外にあるということができる。この変化要因と組織とを対応させるための意思決定の最適化行動は、組織の安定化方向を決定することであろう。このための人間組織の現状を評価する諸変数の測定が方法論的に必要となるものである。

意思決定に必要なプロセスでは、システムの性質（基本的概念モデル）に関する情報とシステムの状態（リーダーの行動、動機づけコミュニケーション、意思決定のプロセス）に関する情報の正確な入手であると思う。

組織科学は、システムの基本的性格、組織の構成部分の機能する方式、環境変化にたいする対応などを理解する必要性を管理者に与える。

Rikert は諸変数の測定（経営管理システムを採用すべきかを決定するに必要な測定）にあたって、組織内において、組織の達成する業績を左右する原因変数（独立変数）と組織の内部にあって、組織人の行動、動機づけ、目標、組織構成員の効果的相互作用、コミュニケーションの反応様式などの媒介変数、組織の業績である結果変数の三つの変数をあげている。

a) 組織変更が生ずる場合には、現行の組織上の手続、処理の上から、相互作用、コミュニケーション、測定 of 三つの変数が必要となる。

b) 原因変数に主たる変化がない限り、媒介変数は安定している。

c) 相互作用の変数

これには原因変数にたいする変更型とコミュニケーション過程における変

更型の二つをあげることができる。

(2) J. Wilson の「組織の多様性と組織行動の変更」

組織行動は企業の内部において、物の流れ、資金の流れ、技術・情報の流れが、一定の条件（企業の目標、供給、費用、需要）のもとに、どのようにこれらの流れを配分するか、またこの条件の組織内における適応力の有無を発見することにある。

a) 組織行動の多様性と反復作用

組織行動は一定の条件（内外の拘束要因によって変更する Dynamic な多様性をもつため、Line の組織階層において、つねに Feed Back がくり返されている。

b) 組織の多様性と行動変更

組織の多様性のなかでは、組織の member に創造性が生ずるため、管理者はよく「調整」「適応」「反応」の行動を重視しなければならない。また New Idea のある場合、代替誘因の導入を考え、数個の誘因より適応度、反応度の高い誘因を選択する行動が必要となってくる。ある意味では Game theory 的手法をとる行動ともいうことができる。

このようにして組織の多様性は、単位組織における変更に対する対応と、全体組織における変更に対する対応とを「組織科学」と「行動科学」の両面より検討する必要性が生じてくる。

このように考える場合、また組織の多様性は個人の目標と組織の目標とを一致させるため「motivation」の手法が必要となり、この動機づけはつねに「誘因システム」の函数にあることを理解しなければならない。

要するに組織の多様性は、組織の最適な適応化となるよう、変化する環境に組織を適応させ、その間の行動プロセスを測定し、より全般的な組織行動の有効性を生かすような行動を必要とするにいたるであろう。

IV 組織行動変更の原則

(1) 組織行動のシステム化

人間行動のシステムは、創造機能と思考機能を環境変化に対応しつつ、組織の変化とともに、組織行動も相互に、その関係を継続するか変化するかに係わるものである。

a) 行動科学よりみた組織行動

企業組織は「情報と意思決定のシステム」といわれているが、外部的制約条件の導入にたいして組織行動は、管理責任者の主体的行動様式へと変更することが必要である。さらに「動機づけ理論」を社会心理学的アプローチからも検討する必要がある。

b) 組織科学よりみた組織行動

組織というものは、一つの流体の運動であるとみることができる。また組織は一定の構造の中の流れの状態をあらわす流線であるともみられる。この流れは時間的速度と質量の二つの要素をもっている。この一定の構造の中の流れの中に一つの個体 (New Factors) が入ると、運動量は時間的に変更し、また流体 (組織構造) の形は、固定する場合と流動性をもつ場合との二つに区分される。このように外部的制約条件が組織体に導入されたとき、これに逆う作用 (粘性) をもつことは「流れの力学」にのべられている。

(2) 組織科学と行動科学との相関性

二つの科学の相関性を考えるとき、これを数学的手法を用いることも可能である。

a) 多変数からのモデルの決定

b) 相関係数

組織構造を二つ以上の変量測定値の結合である「合成変量」とするならば、組織構造の中の n 個の変量 (組織) との相関係数、または第三の変量 (外的条件) の影響力にたいする相関係数を知ることができる。

c) 予測変量の選択

経営管理においては、つねに予測力をもつ合成変量と基準変量（Policy）の相関々係から最適な変量を選択しなければならないものである。

(3) 組織行動変更の類型

Top management は組織構造の変化と人間管理の変化を与えるとき、組織行動はいろいろな管理方式をあげることができる。

a) 組織科学的管理方式

b) 行動科学的管理方式

組織の変化に伴って、新しい職能分化への接近も考えられるであろうし、より一層行動科学の重要な役割を果たすべきであろう。この場合の管理者の役割をつぎのようにのべることができると思う。

「管理者は、つねに自己の行動に科学性を維持することにつとめなければならない。特に意思決定の場合、組織の多様性に対応すべく、また利害関係を与える諸変数の相関々係を解決し、特に社会組織における行動を考え、分化された業務部門間の調整をはかり、経営の効率と目標達成に力を注ぐべきであろう。この場合あるときには組織外に立って自己の組織を観察できる眼をもつべきである」

具体的には諸変数間の相互作用、コミュニケーション、測定の三つの手法に力を注ぐべきである。もちろん現代の経営科学においては、企業の組織における人間行動も組織行動も数量化され、また不確実要素も数量化され、選択行動も数量化されることによって、目標値と制御値との偏差を最小ならしめるような安定的行動を考えるべきである。

以上のように組織構造の変化と、これに伴う経営管理者の行動変化または組織構成員の行動変化は相関々係にあるため、管理者または個人の組織の行動は、目標と業績との差異比較、組織行動の体系化、システム行動化されること^(註)であろう。

(註) 組織行動とは意思決定行動, Leadership の方向的行動, Coordination Communication による対人関係行動, 集団意識行動, 予測行動, 環境への適応行動を意味する。

今日企業者行動のうち, よく研究されているものに「企業者予測行動」がある。それは企業者の長期的計画行動と密接な関係にあるものである。たとえば, 企業者の長期的投資意欲は生産物の販売速度によって決定され, この意欲と速度との間に一定の関係方式が考えられる。個別企業は経済の成長率と合せて企業の成長率を予測するものである。

企業者行動にみる三つの類型として(1)活動範囲決定行動型と(2)経済的行動型と(3)組織的行動型をあげることができる。

とくに(3)の類型についてのべるならば, 企業者行動のなかで比較的閑却されていたのが「組織的行動」である。これまで組織行動がなかったわけではないが, 経営組織論では少くとも技術的組織の研究が強調されてきたように思われる。しかし近年組織構造概念の導入によって, 経営の合理性と能率性が研究されるようになり内外経営学者は, これに関する研究成果をあげてきたことに注目したい。

私は, さらに組織的行動をつぎの4つの類型に集約することができると思う。

(1)計画決定行動

この計画決定行動は経営組織における総合的企業者行動である。(詳細は後日に譲る)

(2)方向的行動

この行動は組織における統合化管理と分権化管理の関係を示すものである。企業の規模ならび組織が拡大するにつれて, 分権化管理がおこることはいうまでもない。この場合分化された業務は, つねに包括的企業目標に向けられねばならない。この企業目標へ方向づけを与えるものは管理執行の責任者であり, この方向を与える手段としては, 日常の業務はもちろん, 例外的

業務にたいしても，経営管理者的效果測定と反省をなすことが必要となる。
くる。

(3) 調整的行動—計画値への接近行動—

企業活動とくに経営活動のなかで，安定的均衡行動というものがあるが，このうち経済的競争行動にたいする企業内部の安定的均衡行動というものは，計画値（目的値）が組織の中を流れていくプロセスに入ってくる外乱要素が，なぜ結果値との間に差異が生ずるものであるかの反省的行動に関連するものである。しかもこの差異の極少化行動はそのまま社会的均衡（Social Balance）への接近と深い関係をもつものである。

組織内の均衡安定化は，経営の合理性と経済性との調和であり，また Formal な組織と Informal な組織との調和の問題でもあるといえることができる。

(4) 対人関係行動

この行動は経営組織の人間側面を考える行動であるが，組織体の人間行動分析は人間関係管理において，職務をもっている個人行動と集団社会における行動の分析ともなる。

近代的社会関係としての経営組織行動というものは，人間関係のなかにある業務の流れを通じての相互制約関係を理解しながら，それぞれ組織的效果のあがる行動体系を確立することにあるといいたい。

(5) 組織変更の行動類型

a) Top management の組織変更

経営執行の責任者は初め Top management にたいし，ある組織構造の変化と人的変化を与えるものである。この組織の変更は，計画を実施するため，Formal な権限履行するための再組織をはじめさせることであろう。この場合注意深い計画と時間的経過を必要とするものである。このため経営管理者は新しい Communication と Control をおこなうことが大切である。

b) 管理の変化類型

この変化類型は既述の二つの管理方式がえ考られる。

c) 組織変化に伴う職能分化への接近

組織変化に伴って管理者の組織的行動は個人的行動はもちろん、集団的行動においても、人間行動科学は新しい職能分化の達成を企画し、企業活動により高い経営技術の実現をはかることであろう。

d) 組織変化に伴う管理者の役割

管理者はつねに自己の行動に堅実性を維持することに努力しなければならないし、また企業の利害関係の重要な問題を解決し、経営における社会的組織における行動の変化を考え、分化された業務部門の調整をはかり、組織よりの新しい目的達成に力を注ぐべきであろう。また管理者は組織の外部に立って自己の組織行動を観察する眼をもつべきであろう。これが今後の組織構造に大きな役割を果すことを反省しなければならない。

e) 相互作用の類型測定の方法論

これはQuestion-Information-Opinion-Suggestions-Direction によって相互作用の型を測定することができる。この場合相互作用関係を量的に測定することが必要であり、これによって組織的行動の研究に有効なる資料となることは当然である。

このことは発展的に組織における人間的満足感、生産性、社会的構造などのデータに相互関係に量的可能性を見出すことができるからである。

(6) 戦略的決定行動

経営管理者が計画決定し、これを行動にうつすとき考慮すべき問題は経、営内外的要素 (Factors of Environment) が多数の関係群をもっていることである。一つは企業内部の要素間の関係群であり、また企業外的要素間の関係群と、内外要素の相互関係群である。これらの関係群は、それぞれ企業の場合を中心としていくつかの関係方式をとっているのであるが、とくに注意すべきことは、企業内的要素と企業外的要素との相互関連性の問題であ

る。

この場合の関連方式, 程度, コントロールの方式, 調整, 対応, 適応方式など企業者のとるべき行動は今後の計画決定行動に重要な指針となることであろう。

とくに経営効果測定の場合, 可測性を前提としたが, 企業に入り込む不確実要素という確率的体系にたいして, いわゆる戦略的決定行動がとられるものである。

そこで管理活動は政策の決定, 経営効果の測定ということから, 可測的経営数値の中に起り得る確率的現象を導入し, 現実に近い政策決定を組織活動を通じて考えることは, とくに長期的計画よりも短期的計画の決定において, 計数的管理活動の立場よりその必要性を痛感するものである。

(7) Feed Back Control

ダイナミック系列における Feed Back Control は経営組織における情報のプロセスに自動制御を導入することであり, この場合の「Process」をつぎのとおり考えることができる。

(i) 情報伝達過程における Control

(ii) 内外制約条件の選択導入

- 1 管理者の組織行動
- 2 管理者の制御操作量と方式
- 3 外乱要素の影響力

(iii) Controlled Result における measurement

(iv) 目標値と結果変数値との差異比較評価

(v) 原因への評価の反映—Feed Back Control フィードバック, コントロールは制御量を目標値に一致させようとする復原活動であるから, 偏差を最小ならしめる安定化行動でもある。

自動制御は結果値をできるだけ早く原因側に反映させ適度に適応性(Adaptation)を求めることにある。このような最適性の制御体系を計画

するとき、結果値に近い組織にたいして作用させ、変数の調節をなすか、または原因側に近い組織にたいし作用させ変数の調節をなすかは管理者の選択決定にまつものである。このような将来の操作を反省する修正反応は組織全体的立場をとるとしても、各部門組織の自動制御系を計画し、各部門組織における目標伝達の状況と最終結果との部分的、時間的、発展的な函数関係を計測する装置が必要となってくる。これが Dynamic な Feed Back Control であるといえることができる。

具体的には、与えられた市場条件において一定の生産技術、企業組織、企業規模のもとに生産要素群の有利なる組み合わせをなし、各生産量に応ずる最低の A, C を求める静学的組織行動にたいし、所与の条件が変動している場合は動学的分析をする必要がある。

(1) 外部組織においては予想需要の変化に伴う生産費の変動、生産係数の変動、LAC 曲線の位置の変化を考える。

(2) 内部組織においては設備、規模の変更、企業数の増減の条件を考える。

このように動学的考察における企業規模の安定条件は「均衡により離れようとする生産条件を市場条件（外部環境と組織との関係）、生産技術（組織と内部節約）に適応しつつ、新しい均衡点を見出そうとする努力のプロセスが問題である。組織行動の変更の弾力性は「組織の均衡理論」と深い関連をもつものとおもう。とくに企業活動の内外の要素の変動に適応せんとする弾力性のうちには、つぎのことを忘れてはならない。

a) 生産における選択行動

b) 代替、補完の関係

要するに、経営管理者の組織行動は、内部組織における調整能力、管理能力、外部組織における組織と環境の適応力など、内部組織における組織行動と外部組織における組織行動の相互対応関係において行なわれ、しかも二つの組織行動の弾力性のうちに、将来の企業規模拡大の最適点を測定することにある。

ここに組織行動変更の原則をみることができるものとおもう。

(註) 本論は昭和45年度日本経営学会第44回大会において報告したものに加筆したものである。(昭和45年10月15日)

(文献)

PAUL R. LAWRENCE, The Changing of Organizational behavior Pattern. 1958。

谷一郎著「流れ学」第3版 岩波全書, 1967。

R. LiKERT (三隅二不二訳), The Human Organization: its management and value, ダイヤモンド社, 1968。

J. WILSON, The Innovation in Organization.—J. D. トンプソン編「Approaches to organizational design」より, ダイヤモンド社, 1969。
高仲顕編「システム設計と管理」。

芝祐順著「行動科学における相関分析法」。

D. E. McFland, Management Principle & Practices, 1968。

拙論「企業者行為理論の展開」, 一日本経営学会編「経営組織編の新展開」より。

拙論「企業組織の対応理論」, 文部省科学研究交付金による一。

拙論「経営組織における自動制御関係論」一日本経営学会編「技術革新と経営学」より一

以 上